

## Ocena 360 stopni – wróg czy przyjaciel menedżera?

Podczas wykładów z przywództwa na IESE Business School omawialiśmy studium przypadku, w którym główny bohater po prawie 20 latach pełnej sukcesów biznesowych pracy w pewnej globalnej firmie, czekał na spotkanie ze swoim szefem podczas którego spodziewał się nominacji na CEO na Europę. Nasz bohater przez te lata był wysyłany na najtrudniejsze odcinki, w różnych lokalizacjach w Europie i USA, pracował często po kilkanaście godzin dziennie, często kosztem rozłąki z rodziną. Od 2 lat był specjalnie przygotowywany do objęcia nowej roli i wreszcie miał nadejść ten dzień upragnionej nominacji. Co prawda w ciągu ostatnich kilku tygodni doszło między nim a jego szefem do dyskusji na temat tempa wdrażania nowej strategii, ale nic nie zapowiadało większych perturbacji związanych planowanym awansem. Podczas spotkania okazało się jednak, że zamiast nominacji zaproponowano mu udział w procesie Oceny 360 stopni, aby rozwiązać pojawiające się wątpliwości co do jego sposobu zarządzania ludźmi.

Na wykładzie rozgorzała gorąca dyskusja, czy nas bohater powinien zgodzić się na tę ocenę, czy może powinien trzasnąć drzwiami i przejść do konkurencji lub rozwijać firmę należącą do rodziny. Dyskusje trwały również po zajęciach, nawet podczas kolacji pojawiły się ciekawe wątki. Dla mnie jako dla osoby często uczestniczącej w takich procesach oceny jako konsultant szczególnie cenne były opinie bardzo doświadczonych szefów korporacji oraz właścicieli dużych firm, a ich perspektywa nie była zbyt entuzjastyczna.... Oto kilka z opinii:

*„Zmuszanie menedżerów do dostosowywania się do jakichś sztucznych korporacyjnych wskaźników zabija ich inicjatywę i zaangażowanie”*

*„Kto udzieli szczerzej odpowiedzi w takim badaniu, jeśli nie wiemy do końca do czego mogą posłużyć wyniki?”*

*„Kogo zaproszę do oceny mojej osoby, jeśli sądzę że jej wynik może mieć wpływ na moją dalszą karierę?”*

*„Dlaczego HR zawsze przeprowadza te oceny w czwartym kwartale, kiedy jesteśmy totalnie zawaleni walką o wynik na koniec roku”*

*„Firma X, która słynęła z bardzo dużego zaangażowania w pytanie pracowników o opinie już dawno straciła wiodącą pozycję na rzecz bardziej agresywnych azjatyckich konkurentów”*

Opinie te to pewne symptomy większego problemu, jak np. brak zaufania do wewnętrznego HR czy nie adekwatne stosowanie narzędzi HR, choć często w dobrych intencjach. Czy zatem Ocena 360 stopni to jest coś czego jako menedżerowie powinniśmy się bać lub unikać? ABSOLUTNIE NIE. Dobrze zastosowana

# TALENTY JAK NA DŁONI



i przeprowadzona ocena 360 jest fantastycznym i bardzo efektywnym narzędziem wspierającym rozwój menedżerów.

Co to znaczy dobrze zastosowana?

Z mojej kilkunastoletniej praktyki Ocena 360 nadaje się przede wszystkim do dwóch celów:

1. **Jako element indywidualnego procesu rozwojowego** (np. program szkoleń menedżerskich, coaching, mentoring) w celu identyfikacji przez osobę ocenianą swoich priorytetów rozwojowych. Ważna uwaga: priorytet rozwojowy to nie zawsze deficyt, czy luka kompetencyjna, ja zachęcam menedżerów przede wszystkim do budowania na swoich mocnych stronach.
2. **Jako element grupowego procesu rozwojowego**, w celu identyfikacji przez firmę priorytetów rozwojowych grupy menedżerów oraz optymalizacji wydatków i maksymalizacji efektywności tego typu programu.

Co to znaczy dobrze przeprowadzona? Na ten temat należało by poświęcić dużo bardziej obszerny materiał. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę, iż sposób przeprowadzenia takiej oceny mocno rzutuje na zaufanie „biznesu” do „HR” i ma wielki wpływ na to czy menedżerowie będą traktowali Ocenę 360 jako wroga lub przyjaciela.

Romeo Grzębowski